

**7th World Conference on Transport Research
Sidney, Australia, July 1995**

**LES STRATÉGIES DÉVELOPPÉES
PAR LES PRESTATAIRES LOGISTIQUES
CONFRONTÉS À LA TENTATION
DES CHARGEURS DE RÉINTÉGRER
DES OPÉRATIONS LOGISTIQUES**

Pr. Nathalie FABBE-COSTES

Pr. Jacques COLIN

Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique

Faculté des Sciences Économiques

Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II

CRET-LOG

Avenue Gaston Berger

13 625 AIX-en-Provence Cedex 1

FRANCE

Tél : 33-42-93-90-00

Fax : 33-42-93-90-47

RÉSUMÉ

Après avoir rappelé les caractéristiques de l'industrie de la prestation logistique, nous étudions les voies d'action stratégiques que peuvent envisager les prestataires face à la menace de réintégration des opérations logistiques par les chargeurs, légitimée par leur caractère stratégique. Après avoir évoqué le rôle du portefeuille “d'activités logistiques stratégiques” et des “espaces de compétences”, nous envisageons parmi les stratégies les mieux adaptées celle de l'alliance, en particulier avec certains chargeurs.

1. INTRODUCTION

L'objectif de notre communication est à la fois d'évaluer le rôle stratégique des prestataires logistiques (en quoi leur position dans les chaînes logistiques est stratégique aussi bien pour eux que pour leurs donneurs d'ordre) et d'étudier les voies d'action stratégiques qui s'offrent à eux compte tenu des évolutions actuelles de la logistique. Plus précisément, nous nous proposons d'analyser les stratégies de ces prestataires face à la tentation d'une éventuelle réintégration des opérations logistiques par les chargeurs.

Dans un premier temps (chapitre 2), nous rappellerons comment le développement de la logistique chez les chargeurs européens, industriels et distributeurs, s'est accompagné depuis les années 80 d'une très rapide montée en puissance de professionnels de la prestation logistique. Nous évoquerons aussi les caractéristiques de cette industrie¹ dont la variété est largement liée à "l'origine" des prestataires logistiques.

Nous montrerons ensuite (chapitre 3) qu'un certain nombre de facteurs menacent l'équilibre actuel. Certains, évoqués au chapitre précédent, sont propres à l'industrie de la prestation logistique (notamment une intensification de la concurrence et une hiérarchisation au sein de l'industrie), d'autres, plus importants, sont liés à l'évolution de la stratégie des chargeurs. Ceux-ci semblent en effet tentés de réintégrer certaines opérations logistiques. Cette tentation est légitimée par le caractère stratégique que revêtent les opérations logistiques pour eux, notamment leur poids financier et l'importance du "service logistique" qui est devenu un facteur de compétitivité décisif pour eux et qu'ils souhaitent totalement maîtriser.

La question de la réintégration des opérations logistiques est lourde de conséquences pour l'industrie de la prestation logistique. Compte tenu des caractéristiques du "jeu stratégique" (à la fois intra et inter industrie) et de ses grandes tendances (évoquées dans les chapitres précédents) nous étudierons (chapitre 4) les ressorts de l'action stratégique des prestataires. Après avoir fait émerger les facteurs clés d'action stratégique, nous envisagerons des voies d'action susceptibles de permettre aux prestataires logistiques de préserver, voire d'accentuer, leur rôle stratégique au sein des chaînes logistiques. Nous montrerons notamment l'importance de la structure de leur portefeuille d'activités logistiques stratégiques, et nous étudierons les enjeux associés à la maîtrise du jeu de l'alliance aussi bien avec d'autres prestataires logistiques qu'avec les chargeurs.

Cette communication s'inscrit dans une approche "visionnaire"² de la stratégie et rend compte d'une réflexion prospective de la part des auteurs. Elle s'appuie sur de nombreuses recherches récentes menées ou dirigées en France et en Europe par les auteurs sur le sujet, notamment une recherche portant sur les alliances logistiques opérationnelles réalisée avec le CELO³ et la société McKinsey dont les principaux résultats ont été publiés dans VAN LAARHOVEN P. et al (1994).

¹ Comme A.C. Martinet (1983), nous préférons utiliser le terme "industrie" plutôt que secteur pour désigner l'ensemble de l'activité prestation logistique. Cette activité de service longtemps considérée comme mineure présente en effet aujourd'hui toutes les caractéristiques d'une industrie à part entière.

² "L'approche visionnaire est une méthode flexible pour faire face à un environnement incertain. La vision définit la cadre général d'une stratégie tout en laissant les détails spécifiques aux bons soins d'une élaboration ultérieure. En d'autres termes, la perspective globale peut être délibérée alors que les positions stratégiques peuvent en même temps être émergentes" H. MINTZBERG (1994). Précisons que le choix de ce point de vue n'exclut pas, dans la mise en oeuvre, une complémentarité avec les approches planification et apprentissage.

³ Le CELO (Centre of European LOGistics) est un groupement européen de centres de recherches notamment spécialisés en logistique dont le CRET-LOG fait partie.

2. CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE DE LA PRESTATION LOGISTIQUE

2.1 Les prestations logistiques : des opérations disputées

A partir des années soixante, la logistique a commencé à se développer en France⁴, particulièrement dans les industries agro-alimentaires, sous la pression de la grande distribution naissante. Celle-ci a formulé des exigences grandissantes en termes de délais, de fréquences et de quantités de livraison qui ont poussé les fournisseurs à réorganiser leur distribution physique et à ne plus se contenter d'assurer de simples transports de produits finis. Progressivement, cette tendance s'est généralisée à l'ensemble des fournisseurs du grand commerce, qui ont alors développé de puissants moyens logistiques opérationnels. Un tel phénomène n'a pu qu'être accéléré par la rapide concentration des secteurs industriels concernés, qui ont atteint des seuils d'activité légitimant des investissements logistiques importants exigés par la constitution d'un réseau de distribution physique. Par exemple, à la fin des années soixante-dix, un industriel d'envergure nationale livrait ses clients (de quelques milliers à quelques dizaines de milliers) en s'appuyant sur un ou deux entrepôts centraux relayés par une quinzaine de dépôts régionaux, le tout exploité en moyens propres, flotte de camions comprise.

Plus tardivement, compte tenu des volumes traités et d'une volonté de mieux maîtriser leurs coûts d'approvisionnement (compris entre 7 et 8% du prix de vente des marchandises) les grandes enseignes ont elles aussi commencé à investir dans la logistique. Ce furent d'abord les magasins populaires en centre ville (SAMADA pour MONOPRIX, SAPAC pour PRISUNIC), puis les succursalistes (CASINO) et certaines chaînes de supermarchés suivirent le mouvement (INTERMARCHÉ). Quant aux chaînes d'hypermarchés, compte tenu de leurs très importants volumes traités, elles continuèrent longtemps à privilégier un approvisionnement direct de leurs points de vente. Ce n'est qu'au milieu des années quatre-vingt que certaines enseignes se dotèrent de moyens logistiques (comme AUCHAN), avant d'être suivies par l'ensemble de la profession au début des années quatre-vingt dix, quitte à faire appel à des prestataires.

En effet le marché des opérations logistiques se révèle être un marché contestable où trois protagonistes / partenaires peuvent jouer un rôle. La figure 1 met en évidence que les différentes opérations logistiques constituent un terrain sur lequel s'affrontent - ou se complètent - les organisations logistiques mises en place par des industriels, des distributeurs et des prestataires, souvent issus du secteur des transports. Chacun de ces trois protagonistes, à partir de son "core business", qui constitue pour lui une "citadelle" peu contestable, peut prétendre étendre l'ampleur de son domaine.

Ainsi, l'industriel centré sur son usine peut souvent tendre à maîtriser ses flux amont (approvisionnement de l'outil industriel) et ses flux aval (distribution vers ses clients ou vers un réseau de revendeurs) pour élargir son domaine d'intervention. Dans un contexte où les stocks diminuent, où les niveaux de service s'améliorent, où le "juste-à-temps" se diffuse, l'industriel voit dans une logistique structurée et puissante un garant de son efficacité, de sa fiabilité et de sa pérennité.

Le distributeur focalisé sur la gestion de ses points de vente peut être lui aussi tenté de prendre le contrôle de l'approvisionnement de ses surfaces de vente. Il peut ainsi réguler ses livraisons, réduire le niveau de ses stocks en linéaire et faire disparaître ses réserves : il bénéficie alors pleinement des économies d'échelle liées à l'augmentation de sa puissance d'achat et à celle de la taille de ses points de vente⁵ qui se traduisent par la massification des flux (en transport, en entreposage). En intégrant les opérations logistiques, le distributeur

⁴ La France est dans une situation intermédiaire en Europe, entre la Grande-Bretagne dont l'industrie de la prestation est plus avancée et l'Espagne où elle l'est moins.

⁵ Entre 1978 et 1992, la taille moyenne des hypermarchés français est passée de 3.713 m² à 5.567 m², soit une augmentation de 50%. Dans le même temps la part des supers et des hypers est passée de 30 à 62% du marché alimentaire français.

peut alors bénéficier des gains de productivité obtenus et fiabiliser son organisation. Quant au prestataire, situé à l'interface des systèmes logistiques des industriels et des distributeurs, il tend à exploiter cette situation potentiellement favorable, en bâtissant une logistique "neutre", multi-industriels et/ou multi-distributeurs, susceptible de consolider tous les flux compatibles entre eux. Il est alors clair que, en théorie, le prestataire se trouve alors dans une situation optimale du point de vue de la massification des flux. Le point fort de ces prestataires a d'abord résidé dans la gestion d'un parc de véhicules dont ils optimisaient les retours, en leur qualité de transporteur public. Ce point fort ne devient-il pas maintenant la maîtrise d'un réseau de bases logistiques formé d'entrepôts et/ou de plate-formes de transit?

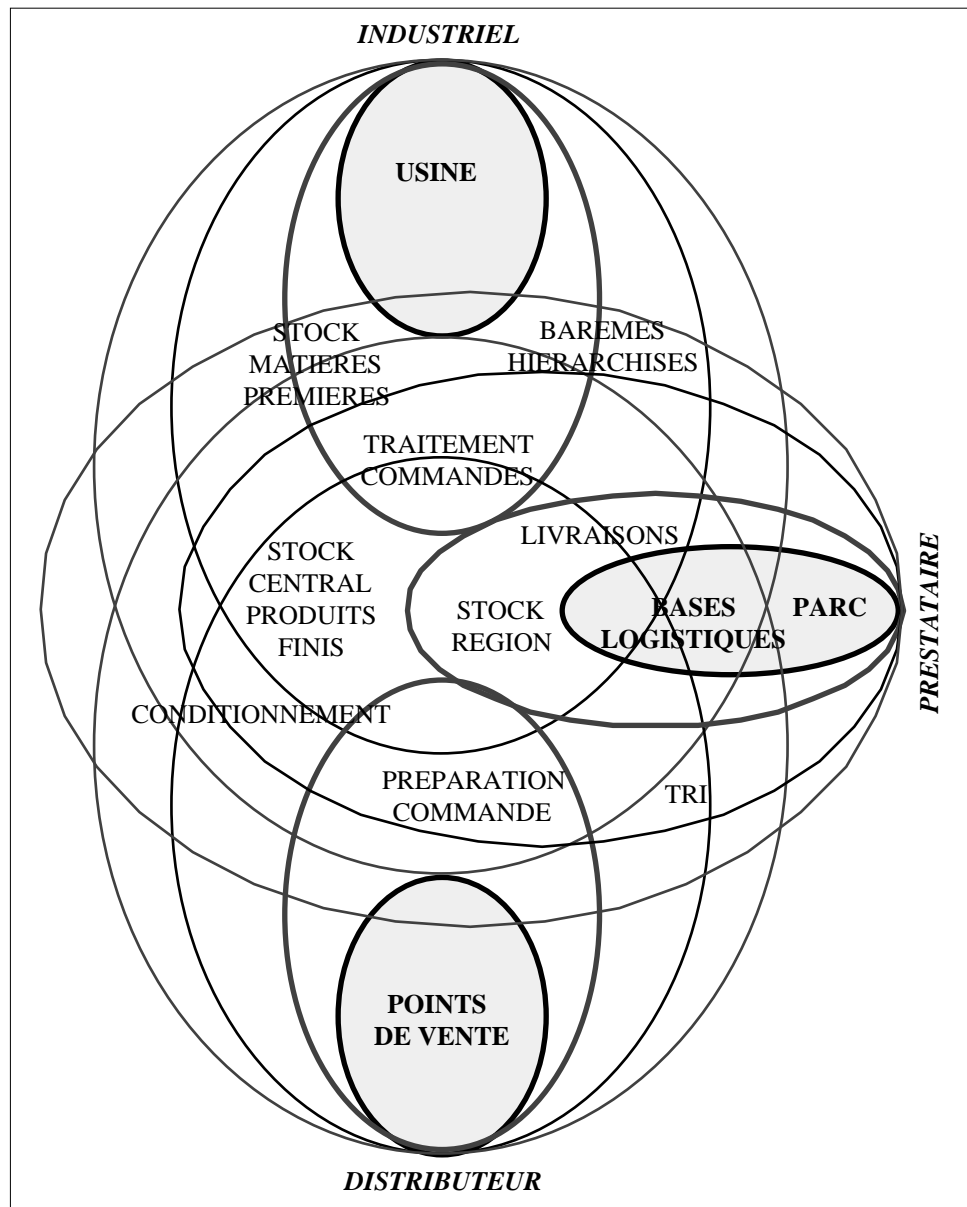


Figure 1 : Les opérations logistiques : des prestations disputées

En fait, la même opération logistique peut être assurée par l'un ou l'autre des trois partenaires de la chaîne logistique, selon qu'ils choisissent de rayonner plus ou moins à partir de leur activité d'origine, et rien ne permet de l'attribuer à priori à tel ou tel.

2-2 Les phases du développement de l'industrie de la prestation logistique

La montée en puissance de l'industrie de la prestation logistique, considérée comme un secteur d'activité à part entière où opèrent des professionnels du domaine, est passée par quatre phases principales.

Les années soixante-dix ont vu apparaître la première génération de prestataires logistiques directement issus de la filialisation du département distribution physique de certains gros chargeurs. Ainsi LEVER a donné naissance à la SATEM, qui s'appuyait sur une vingtaine de dépôts régionaux pour livrer des marchandises dont la moitié provenait de la maison mère. Ces firmes ont incontestablement joué un rôle de pionnier dans le développement de compétences logistiques, même si l'essentiel de leur activité concernait l'entreposage et la commission de transport : dès cette époque la traction était sous-traitée à de très petites entreprises de transport (quelques centaines pour la SATEM).

Progressivement ces savoir-faire logistiques se sont diffusés auprès de transporteurs routiers souvent régionaux (comme ROUCH à Toulouse, DUBOIS dans le nord de la France), qui ont trouvé l'occasion de se diversifier en enrichissant leur offre originelle de traction. Des réseaux nationaux commencent à apparaître, qui consolident l'offre de plusieurs opérateurs régionaux (STOCKEUROPE puis FRANCE DISTRIBUTION SYSTEM par exemple). Ces opérateurs, fournisseurs logistiques de plusieurs industriels importants, combinent leurs flux respectifs pour procéder à des groupages destinataires, essentiellement vers des grandes surfaces. Parallèlement se développent aussi des prestataires issus de la "quasifilialisation" ou de la filialisation de certains distributeurs qui, maîtrisant la fonction de gros, peuvent livrer leurs affiliés.

La fin des années quatre-vingt correspond à "l'explosion" des métiers de la logistique qui se propagent à l'ensemble de la chaîne pour déboucher sur des spécialisations poussées des prestataires logistiques :

- certains choisissent de devenir les fournisseurs logistiques de grands distributeurs pour lesquels ils mettent en place des solutions dédiées (FDS pour CARREFOUR)
- d'autres, forts de leur savoir-faire acquis à l'aval des chaînes, se consacrent à l'approvisionnement en flux plus ou moins tendus de sites industriels : TAILLEUR INDUSTRIE développe des magasins avancés dédiés à tel site industriel et propose des approvisionnements synchrones en livrant des pièces dans l'ordre de consommation des postes de travail. Ils peuvent aller jusqu'au pré-assemblage de composants pour livrer un module complet : par exemple un bouclier avant équipé de faisceaux électriques et d'optiques pour le compte d'une unité d'assemblage automobile;
- en sens inverse, des prestataires se consacrent à l'extrême aval des chaînes logistiques pour prendre en charge la logistique des pièces de rechange, comme SOFECOME par exemple;
- enfin, certains grossistes complètent leur fonction de gros par des prestations strictement logistiques (comme les répartiteurs de produits pharmaceutiques), quitte, pour certains d'entre eux, à devenir au moins autant prestataire que grossiste (comme POMONA pour les produits frais ou la SPAD pour les boissons).

La dernière phase de cette évolution vers une segmentation foisonnante de l'industrie de la prestation logistique correspond à la conquête d'un nouveau marché : celui de la collecte, du recyclage ou de la destruction du flux très particulier que constituent les déchets (conditionnements et emballages récupérables, matériels en fin de vie -ordinateurs par exemple-, ordures ménagères, déchets industriels etc.). Des opérateurs spécialisés aux origines multiples (transport, récupération, services urbains etc.) apparaissent sur ce nouveau segment de marché.

Au terme provisoire de cette évolution trentenaire, l'industrie de la prestation logistique apparaît comme particulièrement complexe et segmentée par grands métiers⁶. Cette complexité est renforcée par la très grande variété des prestataires, largement due à la diversité de leur origine et de leur ancienneté dans l'industrie. Il en résulte des expériences, des cultures, des savoirs et des savoir-faire très différents pour des entreprises qui oeuvrent dans un même secteur d'activité.

L'industrie de la prestation logistique apparaît aujourd'hui comme une industrie en voie de maturité, relativement dispersée⁷ dont les caractéristiques principales sont les suivantes.

- Il existe une très forte concurrence intra-industrie (les prestataires qui étaient positionnés au départ sur des "marchés" relativement disjoints sont maintenant souvent plus ou moins en concurrence) ainsi qu'une hiérarchisation au sein de l'industrie (les prestataires "dominants" sont organisateurs des parties de chaîne qui leur sont confiées et sous-traitent les opérations qu'ils jugent les moins intéressantes à des prestataires de second rang qui n'ont que peu de marge de manoeuvre).
- Des niches apparaissent généralement risquées et/ou provisoires.
- Il n'existe que peu de barrières à l'entrée (sauf financières et culturelles pour les activités de transport pur, en exceptant le transport routier), mais certaines barrières tendent à se renforcer dès lors que la prestation se complexifie, que l'innovation est rapide et que le marché s'internationalise.
- Il y a peu de protection par rapport à l'éviction de l'industrie : les prestations sont parfois substituables entre elles (c'est le cas par exemple des modes de transport entre eux), les prestataires sont eux aussi substituables (la concurrence est vive et les coûts de substitution pour le chargeur sont encore faibles) et, la moindre défaillance prenant rapidement des dimensions catastrophiques, les prestataires sont toujours en situation précaire.
- Les chargeurs disposent d'un fort pouvoir de négociation, ils ont encore souvent une culture de gestion supérieure à celle des prestataires et leur imposent leurs solutions logistiques, ils répugnent à se lier trop durablement et privilégient les contrats de courte durée. Leur expérience du contrôle des opérations logistiques les incitent à réévaluer en permanence l'avantage qu'ils ont à sous-traiter ou à faire eux-mêmes.

Cette industrie qui avait trouvé un certain équilibre à la fin des années quatre-vingt est de nouveau en situation de recomposition. Parmi les facteurs responsables de ce changement, la menace de réintégration des opérations logistiques par les chargeurs joue un rôle important, même s'il n'est encore que psychologique. Cette menace, qui a toujours été une constante, s'exprime ces deux dernières années en Europe avec une acuité particulière.

3. LA MENACE DE RÉINTÉGRATION DES OPÉRATIONS LOGISTIQUES PAR LES CHARGEURS

3.1 Le caractère stratégique des opérations logistiques pour les chargeurs...

Si on en croit l'étude du BIPE⁸ réalisée en 1993, "un produit passe 15% de son temps à la fabrication et les 85% restants dans les opérations de flux (stockage, transfert, transport...), [...] et le coût de la logistique s'évalue à environ 12% du chiffre d'affaire". La maîtrise de ce temps et de ce coût logistique constitue un enjeu stratégique pour les chargeurs. Elle conditionne en effet leur réactivité industrielle et commerciale et permet dans bien des cas d'attaquer des réservoirs de productivité encore mal exploités.

⁶ Transport de charges complètes, transport de lots techniques, approvisionnement d'usines en flux tendus, distribution physique, messagerie express, transport spécialisés à haut risque...

⁷ En opposition à concentrée.

⁸ La logistique dans l'industrie et la grande distribution en France, BIPE Conseil, Février 1993.

De plus, dans la formation de leur valeur ajoutée, les industriels comme les distributeurs incorporent une fraction croissante de "dépendances logistiques". En valeur absolue ces dépenses logistiques, qu'elles soient assurées en propre ou par des sous-traitants, représentent une masse financière importante équivalente à environ la moitié de la valeur ajoutée créée par un secteur d'activité (46,3% pour les industries agro-alimentaires -IAA-, 51% pour l'industrie automobile).

Or, toujours selon l'étude du BIPE, 85% des entreprises industrielles font appel à des sous-traitants logistiques, les charges de sous-traitance représentant 55% des dépenses logistiques globales (77% dans le seul secteur de la distribution, 53% dans les IAA et 57% dans l'automobile). Il semble donc logique que les chargeurs se posent la question de l'avantage à maintenir la sous-traitance et de l'intérêt de réintégrer tout ou partie des opérations sous-traitées.

Cette question est d'autant plus cruciale que l'on se rend compte qu'une large fraction de la valeur ajoutée correspond maintenant à des dépenses logistiques : 22% pour les IAA et l'industrie automobile, 16,6% pour l'ensemble des secteurs industriels et 27,4% pour la grande distribution.

En outre, l'impact de la logistique sur l'entreprise ne se mesure plus seulement par ses coûts mais de plus en plus au travers de la qualité du service logistique. Le "service logistique" qui devient maintenant indissociable de l'offre de très nombreux chargeurs, est un facteur de compétitivité décisif pour ces derniers. Deux enquêtes du consultant américain AT KEARNEY font apparaître l'amélioration de la qualité de service logistique dans les grandes entreprises européennes : 31% en moyenne de réduction du taux d'incidents⁹ entre 1987 et 1992, 60% de réduction attendue entre 1992 et 1997.

L'importance de la logistique dans la formation de la valeur ajoutée conjuguée avec les performances croissantes attendues du service logistique permettent de poser un dilemme. Faut-il continuer à sous-traiter, pour bénéficier des compétences d'une industrie de la prestation qui se professionnalise, ou faut-il réintégrer (ou développer) une activité qui influence aussi fortement les performances de la firme?

Par exemple PHILIPS-ÉCLAIRAGE a fait le choix d'investir massivement (plusieurs centaines de millions de francs) dans un entrepôt largement automatisé, à partir duquel sont livrés les clients français et certaines régions limitrophes de pays voisins dans un délai compris entre 48 et 72 heures. Cet industriel exerce donc une activité typiquement logistique, dont il ne sous-traite que les transports finaux de livraison, qui permet à ses clients (70% de grossistes, 15% de grandes surfaces, 15% d'installateurs) de se reposer sur le stock central et sur la réactivité de PHILIPS-ÉCLAIRAGE.

3.2 ... légitime leur tentation de réintégrer certaines opérations logistiques

La question de la réintégration des opérations liées à une fonction aussi cruciale que la logistique est donc légitime et lourde de conséquences pour l'industrie de la prestation logistique. La menace est d'autant plus importante que toutes les études montrent que ce sont les grandes entreprises qui ont le plus facilement sous-traité leurs activités logistiques et que ce sont elles qui envisagent aujourd'hui la réintégration. Or ce sont aussi ces grandes entreprises ont toujours fait la preuve qu'aucun choix logistique n'était irréversible. Examinons plus en détail les motivations à la réintégration.

⁹ Le taux d'incidents est calculé à partir des critères suivants : respect du délai de livraison, livraison complète, livraison sans dommage, conformité de la facturation (quantités commandées = quantités livrées).

La tentation de réintégration par les chargeurs est souvent justifiée par le besoin de maîtriser les coûts et la qualité des opérations logistiques. Dans le cas de stratégies d'impartition¹⁰, cette maîtrise est directement liée au savoir-faire-faire. Compte tenu des évolutions rapides des métiers logistiques, de nombreux chargeurs, lorsqu'ils n'ont pas fait eux-mêmes les opérations logistiques depuis un certain temps, s'inquiètent de leur capacité à continuer à les maîtriser, et s'interrogent sur la permanence de l'avantage qu'ils obtiennent à les sous-traiter. Ils sont tentés de réintégrer au moins partiellement certaines opérations logistiques ne serait-ce que pour réapprendre et mettre à jour leur base d'évaluation de la performance logistique, quitte à les re-sous-traiter ensuite sur de nouveaux critères.

Par exemple, sur 24 centres de distribution (entrepôts), SAINSBURY n'en sous-traite que 20. Comme l'indique David QUARNBY, directeur général de cette enseigne britannique, "nous restons propriétaires de 4 centres pour deux raisons : premièrement nous conservons ainsi une connaissance approfondie du métier et une expérience de la gestion des tâches opérationnelles. Ensuite, notre exploitation nous fournit l'occasion d'essayer de nouvelles techniques et de nouvelles méthodes sans devoir persuader un sous-traitant de faire ce qui peut représenter pour lui un investissement à risque"¹¹.

La tentation de réintégration est aussi justifiée par le risque stratégique pris par les chargeurs lorsqu'ils confient à des prestataires des opérations sur lesquelles reposent d'importants avantages concurrentiels. Le niveau de risque est déterminé par la fiabilité opératoire du prestataire qui concrétise et garantit l'avantage concurrentiel (sa capacité à effectivement produire le service demandé par le chargeur), et par sa "discrétion" stratégique (aptitude à ne pas faire profiter un concurrent des mêmes services et/ou à ne pas divulguer le savoir-faire associé). Fiabilité et discrétion du prestataire déterminent la durabilité de l'avantage concurrentiel du chargeur, la première conditionne la fidélité des clients du chargeur, la seconde l'aptitude des concurrents à venir le concurrencer.

Un autre facteur intervient dans l'arbitrage sous-traiter / [ré]intégrer : le niveau des investissements nécessaires à la réalisation des opérations logistiques et la capacité de la firme à les rentabiliser suffisamment rapidement avant d'avoir à faire face à une nouvelle évolution de l'environnement logistique. Ce facteur a longtemps milité en faveur d'un désengagement progressif, en tout cas d'un allègement de l'outil logistique des firmes industrielles et commerciales, notamment pour ce qui concerne les activités de transport. A l'heure de la recomposition des schémas industriels à l'échelle Européenne, certains chargeurs, compte tenu de l'effet de seuil que la consolidation de leurs divers trafics européens leur permet d'espérer, peuvent être tentés par des entrepôts européens largement automatisés. En mesure de rentabiliser ces investissements de grande ampleur et forts de leur "signature" auprès de bailleurs de fonds, ils obtiennent des taux relativement plus bas que ceux obtenus par les prestataires, ils se posent la question d'assumer effectivement ces investissements.

Le facteur ressources humaines est le dernier élément qui pèse dans la décision de réintégration des opérations logistiques. L'accroissement de la complexité des dispositifs logistiques s'est accompagné depuis les années 80 d'une montée en puissance des systèmes d'information et de communication logistiques d'entreprise (SICLE) en même temps que d'une élévation des qualifications des opérateurs logistiques, en particulier dans les activités liées à l'entreposage qui ont par ailleurs bénéficié d'une évolution des technologies de manutention et de stockage (mécanisation, automatisation). Le décalage social entre les activités industrielles, commerciales et logistiques s'est estompé, ce qui limite les réticences des sociétés manufacturières et distributrices à intégrer ces opérations. La gestion des ressources humaines logistiques n'est plus un obstacle à l'intégration.

¹⁰ A.C. MARTINET (1983) définit les stratégies d'impartition comme des manoeuvres de coopération entre plusieurs partenaires, disposant de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser des synergies potentielles. Voir pour plus de détail sur ces stratégies les travaux de P.Y. BARREYRE.

¹¹ Source : LSA, n°1323 du 22.10.92.

L'automatisation des entrepôts est maintenant une alternative à des sites logistiques largement utilisateurs d'une main d'oeuvre nombreuse, peu qualifiée et instable. Elle n'est accessible qu'à des entreprises financièrement puissantes, ce qui est rarement le cas des prestataires... et à des entreprises dont l'ampleur des flux justifie un tel investissement.

3.3 Les prestations concernées par cette manoeuvre

Toutes les opérations logistiques ne sont pas concernées au même titre par une possible réintégration par les chargeurs. Les entretiens avec des chargeurs européens font ressortir plusieurs cas de figure dans lesquels la réintégration est envisagée. Les cas suivants, qui ne sont pas exclusifs les uns des autres et qui ne sont pas présentés selon une liste hiérarchisée, ont été évoqués :

- les opérations qui concernent directement le service au client, plus une opération a un effet direct sur le client du chargeur (effet sur la performance réelle et/ou perçue, effet d'image...), plus elle est jugée sensible, ceci révèle que la logistique est réellement devenue l'une des composantes des stratégies marketing des entreprises industrielles et commerciales,
- les opérations qui demandent la manipulation d'informations jugées “stratégiques” (généralement concernant les clients et/ou la structure des coûts),
- les opérations jugées “critiques” dans le processus logistique du chargeur (niveau d'impact sur le service et/ou le coût logistique), plus précisément les opérations où la sécurité est plus importante que la flexibilité,
- les opérations ne demandant pas un investissement trop important (notamment celles pour lesquelles il existe déjà des infrastructures physiques ou informationnelles dans l'entreprise),
- les opérations permettant de rentabiliser très rapidement des investissements logistiques,
- les opérations exigeant un investissement très spécifique, difficile à rentabiliser pour un prestataire dont la vocation est de consolider des flux,
- les opérations ne mobilisant pas un personnel atypique par rapport à la culture de l'entreprise,
- les opérations supposant des compétences très spécifiques, non disponibles chez des prestataires.

Nous n'évoquons pas ici des types techniques de prestations (comme le transport, le stockage...) qui sont toutes potentiellement concernées par les cas précédemment cités.

En ce qui concerne le double argument de spécificité (des investissements et des compétences), ce facteur joue à double sens. Il est aussi bien avancé pour justifier des réintégrations possibles, la spécificité signifie en général dans ce cas nécessité “d'innovation”, ou au contraire pour justifier la sous-traitance, lorsque les moyens existent déjà sur le marché et qu'il “suffit” de les mobiliser.

La décision de sous-traitance ou au contraire de réintégration est en tout cas contingente. Elle dépend tout d'abord de l'état de l'industrie de la prestation logistique à l'instant t où se pose la question (est-elle capable ou non de réaliser le service logistique demandé par le chargeur?). Elle dépend aussi de la perception qu'a le chargeur du risque / bénéfice qu'il prend à continuer à sous-traiter ou à réintégrer. Ajoutons que le dilemme est généralement posé lors d'une réorientation / restructuration logistique du chargeur. Le changement envisagé constitue une rupture propice à la reconsidération des options prises, sans qu'elle débouche nécessairement sur un changement de position.

Nous avons choisi de résumer les différentes situations et les éléments de l'arbitrage entre sous-traitance et réintégration sous forme d'un schéma vu selon deux optiques différentes. La figure 2 évalue les situations dans lesquelles le recours à la sous-traitance est généralement préférable à la réintégration, la figure 3 les situations susceptibles de suggérer

une réintégration¹². Dans les deux cas les axes sont identiques, l'axe des abscisses s'intéresse à la complexité des métiers logistiques et/ou au niveau des investissements nécessaires à la production du service logistique, l'axe des ordonnées évalue l'importance du service logistique dans l'offre du chargeur. Les signes * signalent la hiérarchie de choix.

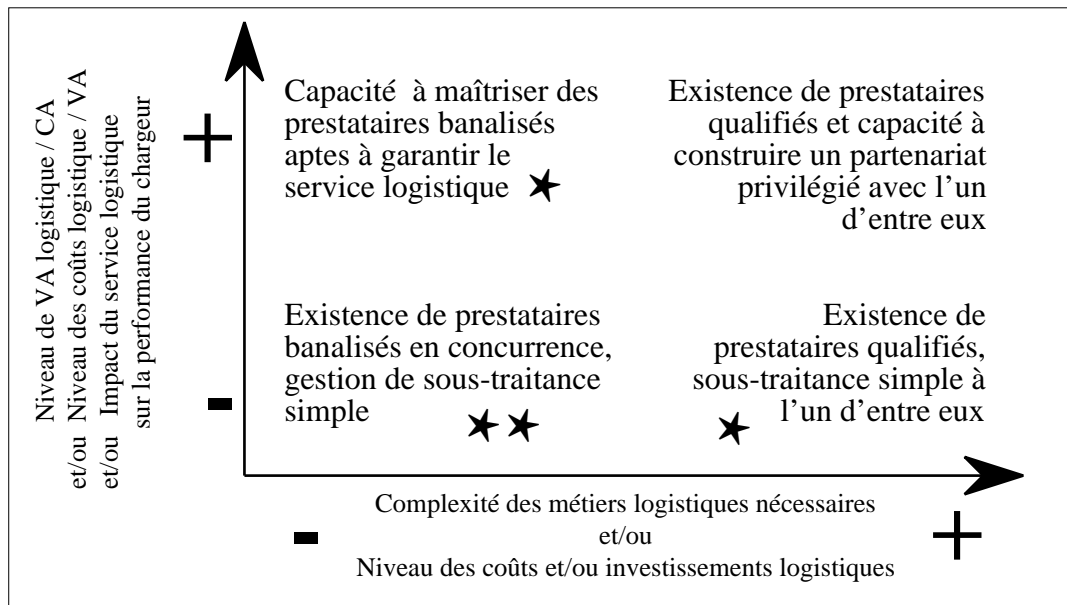


Figure 2 : Les situations favorables à la sous-traitance

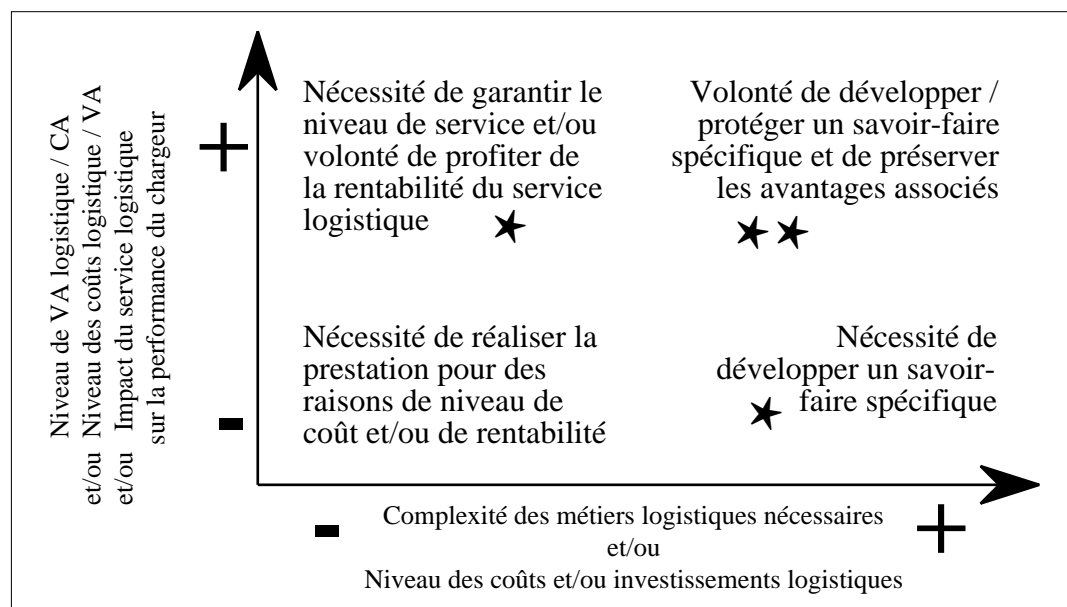


Figure 3 : Les situations favorables à la réintégration

¹² Nous rappelons que nous étudions l'alternative réintégration / sous-traitance. Les chargeurs concernés sont dans la situations où il ne réalisent pas (ou plus) le service logistique concerné par cette décision. Cette question est donc de nature tout à fait différente de la classique interrogation “continuer à faire ou sous-traiter”.

Les situations jugées par nous “favorables” à telle ou telle option ne correspondent pas à des prescriptions (un “best way”) indiquant ce qu’il convient absolument de faire, mais plus à des orientations à prendre en compte.

4. LES VOIES D’ACTIONS STRATÉGIQUES POUR LES PRESTATAIRES LOGISTIQUES

La question de la réintégration n’est pas sans risque pour les prestataires. D’un point de vue macro-économique, un mouvement de réintégration réduirait le volume de l’industrie de la prestation, intensifiant la concurrence. Pour les entreprises prestataires, il risquerait d’en limiter l’intervention aux opérations les moins productrices de valeur ajoutée, menaçant leur rentabilité financière et donc leur survie. L’interrogation des chargeurs sur l’attitude à adopter face à cette question est à elle seule porteuse de changements que les prestataires doivent anticiper s’ils souhaitent pérenniser leur position dans les chaînes logistiques industrielles et commerciales européennes.

L’absence d’infrastructure physique logistique chez les chargeurs ne peut être valablement retenue comme garante du rôle des prestataires et protectrice face à une menace de réintégration. Les sociétés industrielles notamment ont en effet les moyens financiers pour assumer ces investissements et les moyens humains pour réaliser les opérations.

Cette situation montre que la réintégration est une menace réelle mais que la sous-traitance n’est pas fondamentalement remise en cause. Nous nous proposons d’étudier les ressorts du jeu stratégique pour les prestataires, c’est-à-dire d’identifier les variables sur lesquelles ils peuvent jouer.

4.1 Composer un portefeuille d’activités logistiques stratégiques

Le métier d’un prestataire est révélé par les activités logistiques qu’il réalise pour ses donneurs d’ordres, ce que nous appellerons dans la section 4.2 l’espace du “faire”. Le premier niveau d’action stratégique concerne la garantie d’un niveau adéquat de qualité et de coût de ces activités. Le second concerne la cohérence et l’homogénéité du portefeuille d’activités logistiques stratégiques.

Le portefeuille d’activités d’un prestataire logistique peut comporter des activités multiples et variées. Pour décrire ces activités logistiques, il est nécessaire de croiser trois critères : la nature des prestations techniques, les caractéristiques de circulation retenues et l’aire géographique desservie.

La gamme des prestations techniques se structure à partir de sept prestations-types :

- les prestations transport (traction) qui concernent différents modes (routier, ferroviaire, maritime, aérien ou fluvial) et les prestations auxiliaires en transport international,
- les prestations d’entreposage de produit (la configuration des produits en sortie de stock est la même qu’en entrée),
- les prestations de manipulation de produit (interventions sur les conditionnements - marquage, sur-emballage, ré-emballage-, constitution d’assortiments de produits, tri...),
- les prestations industrielles (interventions sur les produits eux-mêmes : finition, customisation, essais, tests qualité, magasins avancés, centres de préparation logistique...)
- les prestations commerciales (merchandising, prise de commande...)
- les prestations informationnelles (gestion d’information, en plus des besoins internes au prestataire et des besoins “normaux” des autres prestations réalisées : gestion de stock, tracking, tracing...),
- les prestations de conseil et d’ingénierie logistique.

Ces prestations sont ensuite déclinées pour des familles logistiques¹³ de produits cibles. Enfin ces prestations se déroulent sur des territoires choisis (local, national, européen, intercontinental).

Le portefeuille d'activités logistiques stratégiques (notées ALS) est construit en sélectionnant les activités logistiques et en les définissant pour des chargeurs-cibles¹⁴. Définir un portefeuille d'ALS consiste, comme l'illustre la figure 4, à “activer” et spécifier pour chaque chargeur-cible des cases dans la matrice à trois dimensions, le portefeuille comportant autant de matrices que de chargeurs-cibles.

Cette construction doit prendre en compte les synergies entre les ALS définies et les perspectives d'évolution future. Pour cela, la cohérence (complémentarité potentielle des prestations) et l'homogénéité (compatibilité des niveaux de coût et de service des prestations) du portefeuille d'activités sont les critères-clés.

Une démarche consciente de construction d'un portefeuille d'ALS est en tout cas indispensable pour construire des offres globales de service logistique. Cet axe est particulièrement prometteur vis-à-vis de certains chargeurs (à l'exemple des hôpitaux, ou des collectivités) qui souhaitent consolider et coordonner leur logistique et seraient intéressés par des prestations complètes (type “approvisionnement complet”).

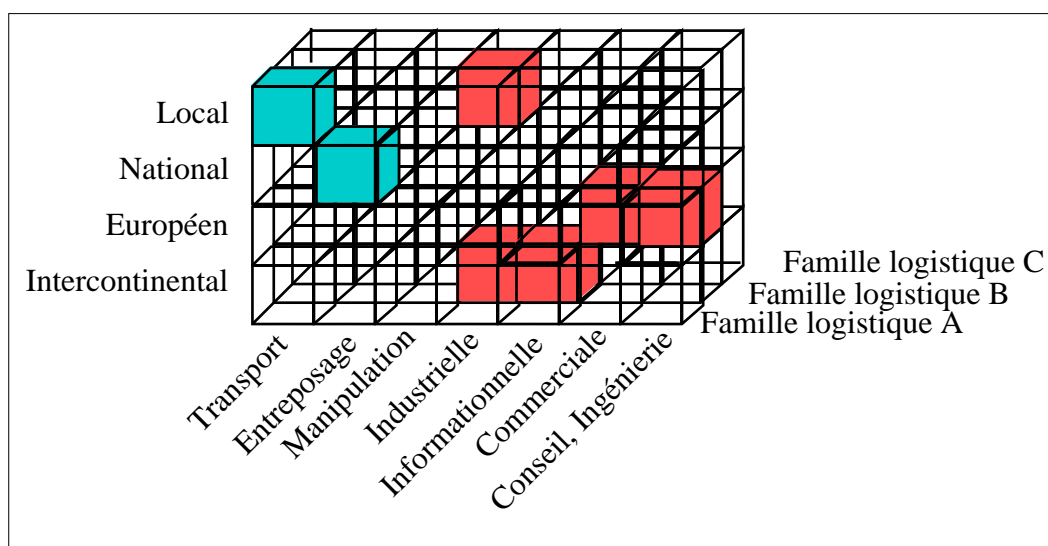


Figure 4 : Définir un portefeuille d'activité logistique stratégique (ALS)

En ce qui concerne les prestations, il convient selon nous de distinguer le transport des autres prestations logistiques. En effet, si le transport représente une part importante des coûts logistiques¹⁵, il est massivement sous-traité par les chargeurs (le transport pour compte propre, en constante régression, représentait en 1994 16,36% du trafic total de marchandises tous modes de transport confondus, et 23,88% du trafic de transport routier).

¹³ Les produits les plus hétérogènes peuvent être regroupés en catégories homogènes, les familles logistiques, s'ils peuvent satisfaire simultanément trois conditions : relever des mêmes canaux de distribution, être soumis aux mêmes contraintes physiques (poids, volumes, températures), obéir aux mêmes contraintes de gestion (fréquence, vitesse de circulation, valeur des produits, rotation des stocks). J. COLIN et al (1983).

¹⁴ Un chargeur-cible représente une catégorie de chargeurs susceptibles d'être intéressés par une même gamme d'activités logistiques.

¹⁵ Une étude européenne (AT Kearney, 1987) avait évalué à 41% la part des coûts de transport dans les coûts logistiques des sociétés européennes. L'étude du BIPE déjà citée l'évalue en France en 1993 à 42% du coût logistique total.

Le transport représente notamment pour les sociétés industrielles et commerciales une activité trop éloignée de leur métier principal qui de surcroît mobilise de forts capitaux et un personnel atypique. Le transport n'a en tout cas jamais été cité comme une activité susceptible d'être réintégrée par les chargeurs.

L'activité transport semble donc bien un point d'entrée clé en même temps qu'une opportunité sur laquelle les prestataires peuvent s'appuyer pour étendre leur participation dans les chaînes logistiques. Cette proposition va à l'encontre du point de vue des années 1980 où de nombreux prestataires ont cherché à se désengager du transport (en le sous-traitant à de simples tractionnaires) pour se concentrer sur l'entreposage et le stockage, activités jugées plus rémunératrices.

L'accélération des flux, la baisse des niveaux de stock ont par ailleurs renforcé l'importance de ce maillon qui a été dévalorisé pendant les années quatre-vingt. Le transport apparaît donc sinon comme un élément indispensable du portefeuille d'activités logistiques d'un prestataire du moins comme une prestation que les prestataires qui la sous-traitent doivent maîtriser parfaitement.

4.2 Les trois espaces de compétences : une variable stratégique pour les prestataires

La plupart des recherches qui concernent les prestataires s'intéressent généralement plus à ce qu'ils font sur un plan physique et informationnel qu'à l'ensemble de leurs compétences. Les prestataires eux-mêmes réduisent leur réflexion à cette seule dimension. Pourtant, comme dans toute organisation, le fonctionnement d'une entreprise prestataire logistique mobilise trois espaces¹⁶ de compétences en inter-relation : le faire, le savoir-faire, le savoir.

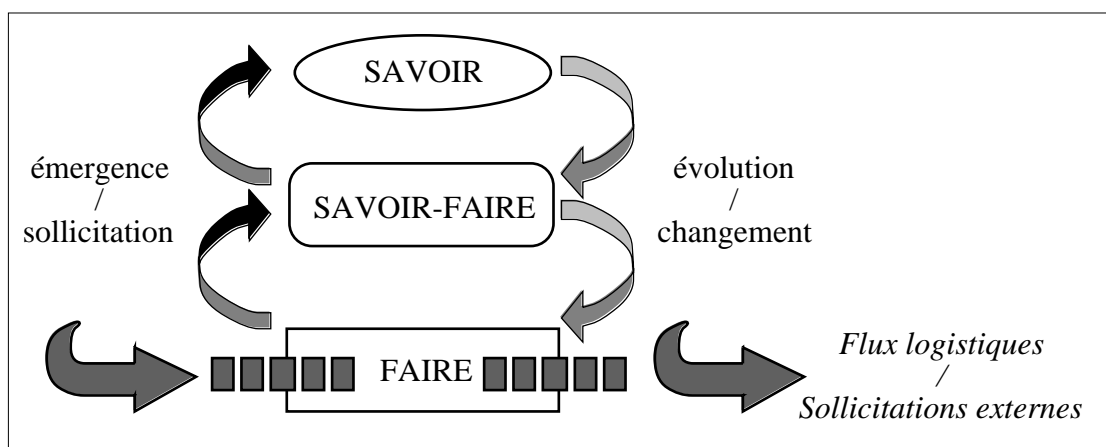


Figure 5 : La mobilisation des 3 espaces de compétence chez un prestataire

L'espace du faire a trois dimensions. Pour spécifier les opérations réalisées par un prestataire, nous devons en effet croiser, comme nous l'avons vu section 4.1, la gamme des prestations techniques réalisées, la gamme des familles logistiques de produits concernées, la gamme des territoires couverts. Le faire est l'espace de la réalisation, il est traversé par les flux logistiques (physiques et d'information). C'est par lui que pénètrent les sollicitations externes : demande de nouvelles prestations, de niveau de qualité... C'est lui qui exprime les réponses apportées à ces sollicitations. C'est dans cet espace que résident les compétences-clés (les "core competences", HAMEL et PRAHALAD [1990]) ou encore les compétences fondamentales (en référence à la première dimension de la plate-forme stratégique du BCG). L'espace du savoir-faire concerne l'ensemble des moyens directement émergents et/ou

¹⁶ En adoptant le mot "espace" nous faisons référence à son sens mathématique, ce qui nous permet d'envisager plusieurs dimensions pour chaque espace.

sollicités par l'espace du faire de même que ceux nécessaires à son évolution et/ou changement. Cet espace inclut les méthodes, les procédures, les technologies, l'ingénierie (au niveau mise en oeuvre)... C'est dans cet espace que résident les compétences stratégiques (les "strategic capabilities" de STALK et al [1992]) ou encore les capacités organisationnelles (en référence à la seconde dimension de la plate-forme stratégique du BCG).

L'espace du savoir représente le plus haut niveau d'abstraction du fonctionnement d'une organisation. Il concerne l'ensemble des connaissances et intelligences¹⁷ directement émergentes et/ou sollicitées par l'espace du savoir-faire de même que celles permettant son évolution et/ou changement. C'est ce niveau qui est mobilisé par et pour les réflexions stratégiques, l'analyse des perturbations de l'environnement, l'ingénierie (au niveau conception). C'est dans cet espace que résident les aptitudes téléologiques d'une firme.

Comme l'illustre la figure 5, les relations ascendantes entre les espaces traduisent soit une sollicitation de l'espace "inférieur" (expression d'un besoin pour "fonctionner"), soit une émergence (le fonctionnement produit des éléments pour le niveau "supérieur"). A l'inverse, des relations descendantes traduisent le rôle de l'espace "supérieur" dans l'évolution et/ou le changement de l'espace inférieur.

Sans entrer dans les détails¹⁸, rappelons que les SICLE qui sont présents sur les trois espaces jouent un rôle décisif. Dans l'espace faire ils participent au traitement du flux physique et d'informations associées, dans l'espace savoir-faire ils interviennent dans la stabilisation des procédures et des systèmes de contrôle, dans l'espace savoir ils aident à l'élaboration des stratégies.

Les trois espaces comportent pour les prestataires de multiples possibilités de différenciation intra-industrie et de positionnement stratégique vis-à-vis des chargeurs.

La différenciation (pour le chargeur) se concrétise dans l'espace du faire qui est par conséquent la "barrière à l'entrée" de toute chaîne logistique, la priorité d'action pour les prestataires. Mais le niveau du faire ne recèle pas que des stratégies de différenciation, il permet aussi des stratégies de concentration / focalisation / niche, ou à l'inverse des stratégies de diversification, selon la composition et la gestion du portefeuille d'ALS, comme nous l'avons vu section 4.1.

Le gage de pérennité de ce faire est le savoir-faire. Les prestataires doivent donc investir dans la stabilisation de leurs savoir-faire (élaboration de tableaux de bords, formalisation des procédures...). Le niveau du savoir-faire recèle des stratégies de domination par les coûts (grâce à une meilleure maîtrise de l'activité), de différenciation (par la technologie) et d'alliance dans des stratégies de continuité.

Le gage de pérennité de l'entreprise est sa capacité d'évolution, d'adaptation, de "mutation". Et seule la mobilisation de l'espace du savoir le permet. Les prestataires doivent donc investir dans la "matière grise" (capital connaissance évolutif) et dans la R&D, notamment pour capitaliser en un savoir tout ce qui est vécu et perçu¹⁹. Le niveau du savoir recèle des stratégies d'innovation et d'alliance dans des stratégies de rupture.

Seul un travail sur les deux niveaux supérieurs permet d'envisager de s'engager sur la construction d'offres complexes (la complexité des prestations ne doit en effet plus être un obstacle à leur sous-traitance). Il nous semble important d'insister sur cet aspect dans la mesure où ces deux niveaux ont longtemps été négligés par les prestataires comme en ont longtemps témoigné les politiques de recrutement des prestataires logistiques ainsi que les restructurations organisationnelles de la fin des années 80 (les cadres ont été les plus touchés par les licenciements, en particulier ceux des services organisation et méthodes).

Les ressorts de l'action stratégique des prestataires ayant été détaillés, étudions les voies

¹⁷ Nous résumons par ce mot la capacité à comprendre, concevoir et décider (J.L. LE MOIGNE 1990).

¹⁸ Nous renvoyons le lecteur aux précédentes publications des auteurs sur ces sujets.

¹⁹ Nous adhérons en cela à l'approche de l'apprentissage qui selon nous est indispensable dans le domaine logistique, voir N. FABBE-COSTES (1993) et (1994), et qui mobilise les trois espaces évoqués ici.

d’actions qu’ils peuvent envisager pour faire face à la menace de réintégration des activités logistiques par les chargeurs.

4.3 Parmi les voies d’action envisageables : l’importance de l’alliance

Les “chances” pour que le mouvement de réintégration s’opère sont selon nous directement liées à l’attitude que sauront adopter les prestataires, en particulier avant que des décisions irréversibles soient prises. Les prestataires auraient donc intérêt à envisager des actions stratégiques. Le choix de ces actions (ou axes) est selon nous motivé par deux facteurs principaux.

- En premier lieu, l’intensité de la concurrence pour les ALS actuelles : plus la concurrence est vive, plus le risque de substitution par d’autres prestataires est grand, mais plus le risque de réintégration par les chargeurs est faible.
- En second lieu, le niveau des besoins de financement et d’intelligence des ALS actuelles : plus les besoins sont grands, plus le risque qui doit être pris pour se maintenir dans l’ALS est grand mais moins il devrait y avoir de compétiteurs.

La figure 6 montre dans quelles circonstances les axes stratégiques classiques qui ont été cités section 4.2 nous semblent les plus appropriés pour résister.

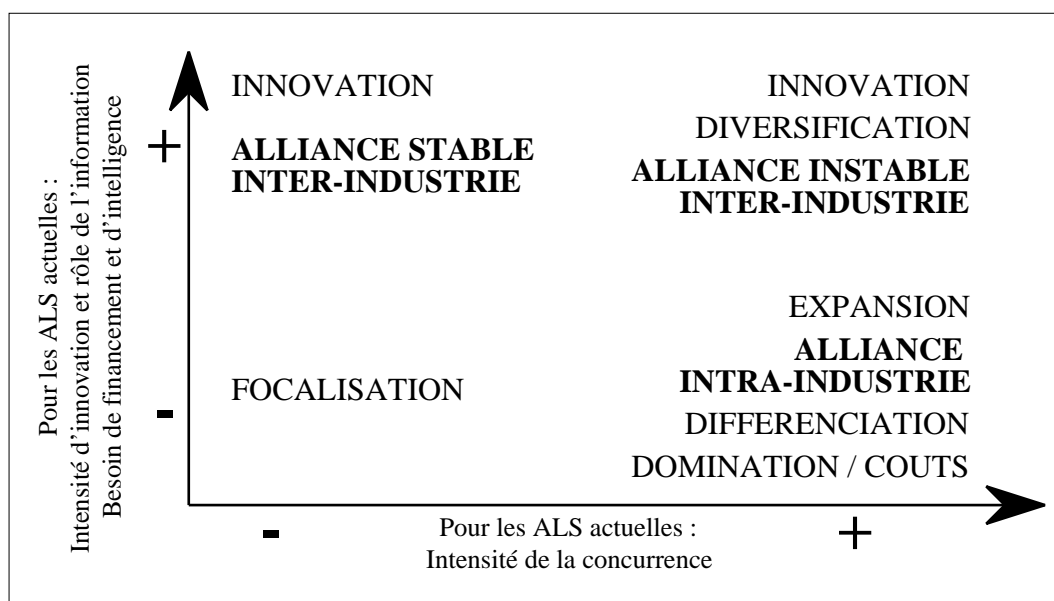


Figure 6 : Voies d’action stratégique pour les prestataires menacés sur leurs ALS actuelles

Nous indiquons ici des stratégies privilégiées, mais cela n’exclut pas d’autres comportements. Cette représentation, très statique, ne doit pas faire oublier les “itinéraires d’actions stratégiques” (FABBE-COSTES, COLIN [1994]). En effet, au sein d’un même quadrant les stratégies peuvent être volontairement combinées et/ou enchaînées, d’autre part l’adoption d’une stratégie peut déboucher sur une nouvelle stratégie dans le même quadrant ou un nouveau.

Parmi tous les axes cités, l’Alliance apparaît comme un axe privilégié. Non seulement il figure dans trois des quatre quadrants, mais il se combine potentiellement avec toutes les autres formes d’actions stratégiques. C’est avec l’étude de cet axe stratégique directement lié au phénomène de la sous-traitance que nous concluons notre communication.

Deux voies d’alliance s’offrent aux prestataires pour rester ou de [re]devenir des points de

passage obligé pour la logistique des chargeurs, du fait de leur maîtrise des coûts, des niveaux de service et de l'innovation dans les ALS qu'ils ont choisis : le développement et/ou la consolidation d'alliances inter-industrie, en particulier avec des chargeurs, ou intra-industrie c'est-à-dire avec d'autres prestataires.

En effet, toute stratégie d'alliance suppose soit la mise en commun de ressources complémentaires, soit la mise au point d'ententes pour développer des synergies. Elle suppose un jeu à somme non nulle et la préservation de l'identité de chacune des parties. Ces stratégies de coopération introduisent une complexité relationnelle qui ne manque pas de poser beaucoup de questions de contrôle²⁰. Leur durabilité, indépendamment des dispositions formelles qui la déterminent, repose très largement sur la confiance qui met en jeu des niveaux de sécurité, de compétence et de valeur, relevant de l'alliance et acquis grâce à l'alliance.

La figure 7 illustre les modalités d'alliance recherchées en fonction de l'intensité de la concurrence dans les ALS visées, qui peuvent être actuelles ou nouvelles, et du niveau des besoins de financement et d'intelligence de ces ALS.

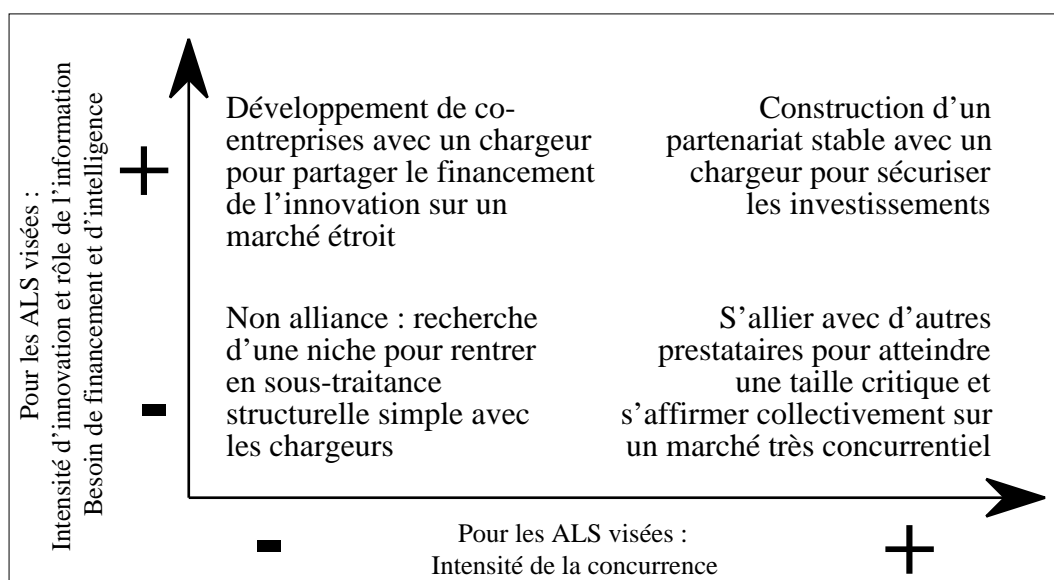


Figure 7 : Nature des alliances stratégiques construites par les prestataires pour des ALS visées

Les situations les plus risquées vis-à-vis de la menace de réintégration des opérations logistiques par les chargeurs, compte tenu des critères évoqués en section 3.3, concernent les ALS qui relèveraient d'alliances avec les chargeurs.

Plusieurs éléments militent aujourd'hui en faveur du développement d'alliances opérationnelles durables :

- la tendance des chargeurs à la réduction du nombre des sous-traitants logistiques qui favorise l'établissement de liens forts entre les entreprises, notamment au travers du processus quotidien de fonctionnement (espace du "faire") qui resserre les liens humains et renforce la performance des systèmes mis en commun,
- après l'élaboration de charte logistique, la mise au point de procédures d'audit permanent des sous-traitants (comme par exemple les constructeurs avec leurs équipementiers dans le secteur de l'automobile), qui favorise la construction de méthodes et de procédures communes (espace du "savoir-faire"),
- la volonté d'interfacer les systèmes d'information et de communication qui présage d'une

²⁰ Cette difficulté a été soulevée par B. RAMANANTSOA (1992).

volonté de partager des informations, voire des connaissances, communes qui débouche sur l'émergence d'un référentiel commun (vers l'espace du "savoir"). Les projets de développement de systèmes informatisés avec une architecture de type client-serveur, y compris entre entreprises différentes, sont une preuve de cette tendance.

Tous ces facteurs indiquent, malgré la tentation de réintégration analysée en section 3.2, que les chargeurs n'excluent pas le recours à la sous-traitance à des prestataires logistiques, à condition que cette sous-traitance leur permette de maîtriser le service logistique produit et préservent leur capacité d'adaptation à l'environnement.

Quelles sont les principales conditions de succès de cette stratégie d'alliance avec les chargeurs?

- La première consiste à réaliser une congruence (au sens mathématique) entre le prestataire et le chargeur. Selon le niveau d'imbrication souhaité pour l'alliance, cette congruence mobilisera un ou plusieurs des trois espaces présentés en section 4.2. La congruence obligatoire étant au niveau du "faire" avec la construction d'un portefeuille d'ALS (section 4.1) parfaitement adapté aux besoins du chargeur.
- La seconde répond aux exigences de contrôle que pose toute alliance. Les prestataires doivent en effet donner au chargeur des éléments de mesure de l'efficacité et de l'efficience des opérations sous-traitées. La mise au point d'indicateurs logistiques, leur suivi, la mémorisation des défaillances qu'elles soient du fait du prestataire ou du chargeur (pour les analyser et y remédier ensemble) sont des tâches que les prestataires ne doivent pas négliger. L'actuel mouvement de certification ISO 9002²¹ confirme cette nécessité.
- Enfin, les prestataires doivent permettre au chargeur une certaine lisibilité de leur fonctionnement pour la mise à jour de son savoir-faire, sans qu'il soit tenté de refaire. Le rôle des échanges entre les SICLE (notamment l'interfaçage des modules SIE et SCE²²) est ici déterminant.

Nous avons mis ici l'accent sur les "devoirs" du prestataire vis-à-vis du chargeur, ceci compte tenu de la double menace qu'ils représentent (fort pouvoir de négociation et tentation de réintégration), accentuée par l'intensité de la concurrence intra-industrie de la prestation. Ces obligations ne doivent pas faire oublier celles réciproques du chargeur sans lesquelles l'alliance, dans ces dimensions opérationnelles organisationnelles et stratégiques, ne serait pas durable.

5. CONCLUSION

Nous avons montré que l'industrie de la prestation logistique est actuellement une industrie en voie de maturité mais relativement dispersée. Les opérations logistiques qui sont toujours des opérations disputées font l'objet d'un nouvel enjeu stratégique pour les prestataires confrontés à une menace de réintégration par les chargeurs.

Face à cette situation potentiellement très dangereuse pour l'industrie de la prestation, les prestataires vont entreprendre des actions stratégiques. Elles concerneront selon nous la construction d'un portefeuille d'activités logistiques stratégiques cohérent et homogène, et un fort investissement sur les trois espaces de compétences. Un certain nombre de voies d'action stratégiques classiques seront ensuite envisageables, parmi celle-ci l'alliance nous semble devoir être privilégiée notamment celle avec les chargeurs. Cette stratégie pourra leur permettre de [re]devenir alors des points de passage obligé pour la logistique des chargeurs, du fait de leur maîtrise des coûts, des niveaux de service et de l'innovation dans les créneaux qu'ils auront choisis.

²¹ On peut résumer la philosophie de cette norme par : dire ce que l'on va faire, faire ce que l'on a dit.

²² SIE : système d'information externe, SCE système de communication externe. Voir N. FABBE-COSTES (1992).

RÉFÉRENCES

AT Kearney (1987) **Logistics Productivity : the competitive Edge in Europe**, .

AT Kearney (1992) **Qualité et productivité logistique en Europe**, étude réalisée pour l'European Logistics Association par le cabinet AT Kearney, éditée par Logistiques Magazine à l'occasion des 7èmes Assises Nationale de l'Économie Logistique, Paris, 1992.

BIPE Conseil (1993) **La logistique dans l'industrie et la grande distribution en France**, Février 1993.

CELO & McKinsey (1993), **Operational Alliances in Logistics**, Collective European Research by CELO and McKinsey, juillet 1993.

COLIN J., MATHE H., TIXIER D. (1983) **La logistique au service de l'entreprise**, Dunod, Paris.

FABBE-COSTES N. (1992) Les systèmes d'information et de communication au coeur de la stratégie des prestataires logistiques?, **Selected Proceedings of the 6th World Conference on Transport Research** (volume I), Lyon, France, 29 June to 3 July 1992.

FABBE-COSTES N. (1993), Logistic Information and Communication Systems (LICS) are Producing Organization Meanings, **Proceedings of the International Conference on Systems, Man and Cybernetics**, Le Touquet (France), 17-20 octobre 1993.

FABBE-COSTES N. (1994), Le processus logistique : support “fécond” d’une démarche de re-engineering et lieu d’apprentissage organisationnel ?, **Actes de la 4ème rencontre européennes du programme MCX** (Modélisation de la complexité), Aix-en-Provence, 9 et 10 juin 1994

FABBE-COSTES N., COLIN J. (1994) Formulating logistics strategy. In J. COOPER (ed.) **Logistic and distribution planning : strategies for management**, Kogan Page, London, U.K., 1994 . ISBN 0-7494-0948-7.

HAMEL G. and PRAHALAD C.K. (1990), The core competencies of the corporation, **Harvard Business Review**, May 1990.

LE MOIGNE J.L. (1990), **La modélisation des systèmes complexes**, Dunod, Paris.

MARTINET A.C. (1983), **Stratégie**, Vuibert Gestion, Paris.

MINTZBERG H. (1994), **Planification et stratégie**, Dunod, Paris.

B. RAMANANTSOA (1992), Les nouvelles approches stratégiques : un défi pour le contrôle de gestion ?, **Échanges**, n°99, 3ème trimestre 1992.

STALK G., EVANS P. and SHULMAN L. (1992), Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy, **Harvard Business Review**, March - April 1992.

VAN LAARHOVEN P., SHARMAN G. (1994), Logistics alliances : The European experience, **The McKinsey Quarterly**, 1994 Number 1.